ULOGA I ZNAČAJ NADZORNIH ODBORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Nedžad Hodžić, dr

Visoka škola „CEPS-Centar za poslovne studije“
Kiseljak, Bosna i Hercegovina
nedzad61@gmail.com

Ninoslav Gregović, dr

Centralna banka Bosne i Hercegovine
Sarajevo, Bosna i Hercegovina
ngregovic@cbbh.ba

Apstrakt

U preduzeća ima koja su organizovana kao korporacije, vlasnici kapitala nisu u poziciji da upravljaju poslovnim aktivnostima, što znači da nemaju direktni uticaj na raspolaganje imovinom kao ni na ostvarenje ciljanih rezultata. Iz ove činjenice proizilazi potreba za uspostavljanjem kontrolnog tijela koje će nadzirati, usmjeravati i kontrolirati rad menadžera. Tu ulogu imaju nadzorni odbori. Zadaci i uloga nadzornih odbora ukazuju na njihov značaj koji imaju za uspješno poslovanje, zaštitu interesa i ostvarenje ciljeva vlasnika i drugih interesno-uticajnih grupa.

U ovom radu smo nastojali identifikovati zadatke i ulogu nadzornih odbora, a samim time i ukazati na značaj njihovih aktivnosti. Značaj koji imaju nadzorni odbori ukazuje na potrebu ozbiljnog i racionalnog pristupa pri imenovanju njegovih članova što je opredjeljujući faktor za kvalitetno ostvarenje njihove uloge.

Ključne riječi: korporacija, korporativno upravljanje, akcionari, menadžment, nadzorni odbor.

ROLE AND IMPORTANCE OF SUPERVISORY BOARDS IN CORPORATE MANAGEMENT

Abstract

In companies organized as corporations capital owners are not in a position to directly manage business processes which means that they do not have direct influence on asset management or business goal achievements. This implies the need for a controlling body within the organization which will supervise, appoint and control the work of company management. This role belongs to supervisory boards. The role and tasks of supervisory boards point out the importance they have for successful business, protection of shareholders interests and of other interest groups.

This paper tries to identify tasks and roles of supervisory boards, and to indicate the importance of their activities. Importance of the supervisory board implies the need for realistic and rational approach to the selection of its members which is the main factor for their quality work.

Keywords: corporation, corporate management, shareholders, management, supervisory board.

JEL codes: L20

UVOD

Razvojem ljudske zajednice i proširenjem ljudskih aktivnosti javila se potreba za organizovanim pristupom i zajedničkim udruženim djelovanjem, u cilju postizanja što boljih rezultata rada. Prvobitni oblici organizovanja radnih aktivnosti bili su u okviru porodi nih doma instava, kada su raspoloživi resursi, a i rezultati aktivnosti ostajali u krugu porodice. Me utim potrebe su zahtijevale, a i mogu nosti to dozvoljavale da se sa poslovnim aktivnostima iza e iz okvira doma instva što dovodi do prvih pojavnih oblika preduze a.

Kao prete e preduze a mogu se uzeti trgova ka društva koja se formiraju u 12. vijeku, naj eš e sa privremenim karakterom, radi obavljanja jednog ili više trgova kih putovanja i poslova. Kao trajniji organizacioni oblik preduze a se javljaju u 14. i 15. vijeku, postaju i zaseban pravni subjekt koji esto „nadživljava“ svoje osniva e ili ljude koji rade u njima. Razvojem industrije javlja se potreba za novim organizacionim oblicima poslovnog djelovanja, koje e mo i odgovoriti izazovima novih složenih proizvodnih procesa, kao i tržišnog djelovanja. Tako dolazi do pojave preduze a kao složenih subjekata koji imaju svoja obilježja kao i ciljeve. Preduze e postaje osnovni privredni subjekt (organizacija), koji se osniva radi sticanja dobiti kao ciljne funkcije, sa osnovnim obilježjima:

- raspolaze sa vlastitim resursima (finansijskim, materijalnim, ljudskim...);
- u kontinuiranoj je interakciji sa okruženjem;
- složen je i dinamičan ekonomski sistem;
- zaseban je poslovno-finansijski subjekt koji se rukovodi, prije svega, poslovno-finansijskim ciljevima;
- poslovni procesi se usmjeravaju upravljajući aktivnostima u nastojanju da se ostvare unaprijed definisani ciljevi.

Preduze e, kao osnovni privredni subjekt, kroz vrijeme je prošlo razli ite razvojne faze da bi u današnje vrijeme kao najzastupljeniji organizacioni oblik bilo prepoznato kao korporacija.

POJAM I KARAKTERISTIKE KORPORACIJA

Jedan od ključnih oblika organizovanja preduze a u savremenim tržišno orijentisanim ekonomijama je svakako korporacija. Korporacije su ubrzo nakon svog nastanka postale gotovo dominantan oblik institucionalnog organizovanja preduze a, a posebno onih velikih. Gotovo sva velika preduze a u svijetu su u današnjim uslovima organizovana kao korporacije.

„Korporacija je takav oblik organizovanja preduze a koje kao društvo kapitala osniva jedno ili više pravnih, odnosno fizičkih lica, pod zajedničkom firmom, radi obavljanja određene djelatnosti, a čija je osnovna glavnica (osnovni kapital)

unaprijed definisan i podijeljen na akcije određene nominalne vrijednosti.“ [1, str. 31]

Korporacija predstavlja najsloženiji oblik preduzeća u tržišnoj ekonomiji. One teoretski mogu biti u vlasništvu od jednog pa do neograničenog broja vlasnika (dioničara). Osnovni cilj osnivanja korporacija je prikupljanje slobodnog kapitala, a što se ostvaruje prodajom dionica na finansijskom tržištu. Dionici kupuju dionice i na taj način postaju suvlasnici takvog preduzeća. U zavisnosti o broju dionica oni posjeduju i određena prava u donošenju poslovnih odluka kao i druga prava koja proističu iz vlastitih odnosa (npr. pravo na dividendu). Za uspjeh korporacije dionici snose odgovornost samo do visine iznosa uloženog u dionice.

Korporacije esto nastaju iz inokosnih preduzeća ili partnerstava koja su se radi potrebe prikupljanja dodatnog kapitala (dokapitalizacije) odlučila inkorporirati. Na taj način vlasnici preduzeća odriču se određeni dio vlasništva, te na taj način prikupljaju dodatna finansijska sredstva koja su neophodna za pokretanje novih poslovnih aktivnosti.

Korporacija je organizirani kolektiv pravnih ili fizičkih lica koji je samostalan pravni subjekt različit od pojedinaca koji su članovi korporacije, a koji imaju svoju imovinu koja je različit i odvojena od imovine njenih članova. Za korporaciju je karakteristično da se njen identitet ne mijenja promjenom njenih članova odnosno suvlasnika. Ona je samostalan pravni subjekt i njena pravna sposobnost ne predstavlja zbir pravnih sposobnosti njenih vlasnika, tako da svaki član neke korporacije može stupati u građansko-pravne odnose sa svojom korporacijom. Prava i obaveze korporacije su odvojene od prava i obaveza njenih vlasnika i nisu međusobno uslovljene, što svakako stimulatивно djeluje na investitore jer je njihova lična imovina sigurna.

Osnovne karakteristike korporacije kao jednog veoma prisutnog oblika poslovnog organizovanja mogu se svesti na sljedeće:

- ima svojstvo privrednog društva bez obzira na to čime se bavi;
- ima status pravnog lica;
- ima osnovni kapital podijeljen na jednake dijelove-akcije ili dionice;
- ima sopstvene obaveze i odgovornost prema trećim licima.

[1, str. 31]

Iz gore navedenih karakteristika proizilazi da je korporacija, kao i svako drugo preduzeće, obavezna pridržavati se i provoditi sva pravila propisana zakonodavnom regulativom, kao i da svoje poslovanje uskladi sa istom, ispunjavaju i sve obaveze koje proizilaze iz njenog poslovnog djelovanja. Ona je dakle, pravno lice sa vlastitim pravnim i poslovnim sposobnostima čiji se vijek, prava i obaveze ne mogu poistovijetiti sa vijekom, pravima i obavezama njenih vlasnika-dioničara. Ona kao takva može da posjeduje vlastitu imovinu, da stupa u pravnu i poslovnu komunikaciju sa drugim subjektima, a sve to bez ikakve uslovljene povezanosti sa njenim članovima.

Korporacija kao najsloženiji oblik poslovnog organizovanja ima izvjesnih prednosti kao i nedostataka. Prednosti korporacije u odnosu na druge organizacione oblike bi se mogli svesti na sljedeće:

- mogućnost pribavljanja kapitala, brzo i na jednostavan način;
- jednostavni prenos vlasništva - promjena vlasnika;

- organizira poslovanje bez učešća vlasnika, osnivača u organizaciji;
- odvojeno vlasništvo od poslovanja;
- ograničena odgovornost partnera – vlasnika;
- korporacija za poslovanje odgovara svojom imovinom (ne vlasnici).

Nedostaci korporativnog poslovnog organizovanja su uglavnom:

- nemogućnost svih vlasnika da učestvuju u upravljanju;
- nesigurnost uprave – menadžmenta (osim kad su znatni vlasnici);
- formalizam u upravljanju.[7, str. 8]

Premda korporacije imaju svoje slabosti one predstavljaju najprisutniji organizacioni oblik preduzeća a te su kao takve generator razvoja preduzeća i finansijskih tržišta što predstavlja zamajac razvoja privrede i društva u cjelini.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Korporativno upravljanje, kao sistem upravljanja preduzeća ima je specifičan oblik upravljanja koji se znatno razlikuje od tradicionalnog preduzetničkog sistema upravljanja. Nastalo je slijedom razvoja preduzeća a do korporativnog oblika poslovnog organizovanja dolazi su osnovna obilježja:

- odvojenost vlasnika od operativnog upravljanja;
- angažovanje profesionalnih menadžera za upravljanje operativnim aktivnostima.

Upravo ove dvije osnovne karakteristike korporativnog upravljanja izvor su složenosti ovog sistema upravljanja preduzećem.

Korporativno upravljanje osim što predstavlja način upravljanja kompanijom, ono predstavlja i odnose unutar nje, kao i odnose sa vanjskim okruženjem kako na mikro tako i na makro planu.

Postoje različite definicije korporativnog upravljanja, a neke od njih su date u nastavku.

„Pod korporativnim upravljanjem se u najširem smislu podrazumijeva vještina upravljanja i načina kontrole preduzeća koja su organizovana u formi akcionarskih društava. Ono obuhvata niz odnosa između uprave kompanije, njenog upravnog odbora, akcionara i ostalih strana koje imaju interes u kompaniji. Korporativno upravljanje predstavlja i sistem putem kojeg se utvrđuju ciljevi kompanije, kao i načini i sredstva za postizanje tih ciljeva i kontrolu njihovog ostvarenja, dok dobro korporativno upravljanje obuhvata skup pravila i propisa o valjanom ili dobrom rukovođenju preduzeća ima.“[2, str. 5]

“Korporativno upravljanje predstavlja skup odnosa između uprave društva, njenih odbora, njenih dionikara i drugih stakeholdera/nosilaca interesa, koji za rezultat imaju povećanje ekonomske efikasnosti i rasta i povećano povjerenje investitora.”[5, str. 3]

Prema definiciji OECD-a¹ korporativno upravljanje je definisano kao: „Korporativno upravljanje je sistem upravljanja i kontrole korporacijama. Struktura

¹ Na osnovu člana 1. Konvencije, potpisane u Parizu 14. decembra, 1960.g., a koja je stupila na snagu 30. septembra, 1961.g., Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) promovira politiku predviđenu:

korporativnog upravljanja određuje raspodjelu prava i odgovornosti između različitih uesnika u korporaciji, kao što su: odbor direktora, menadžeri, akcionari i drugi nosioci interesa. Ovako postupaju i, kompanija obezbjeđuje strukturu putem kojih se postavljaju ciljevi kompanije i sredstva za ostvarivanje ovih ciljeva i monitoring poslovanja.“

„Korporativno upravljanje je “sistem “težnja i protivtežnja” između odbora, menadžmenta i investitora kako bi se ostvarilo efikasno funkcionisanje kompanije, idealno opremljene za proizvodnju dugoročnih vrijednosti.”[6, str. 31]

Definiciju korporativnog upravljanja koju daje Meunarodna privredna komora u Priručniku za korporativno upravljanje menadžerima kompanije glasi: „Korporativno upravljanje je odnos između menadžera kompanije, direktora i vlasnika kapitala i institucija koje ulaze i investiraju svoj kapital kako bi ostvarile prihod. Ono obezbjeđuje da je Odbor direktora odgovoran za ostvarivanje ciljeva kompanije i da sama kompanija postupa u skladu sa zakonom i propisima.”

Iz gore navedenih definicija se vidi da se u osnovi, korporativno upravljanje bavi odnosima između različitih nosilaca interesa u odnosu na kontrolu kompanija. Prije svega, korporativno upravljanje bavi se odnosima između vlasnika kompanije – akcionara i onih koji upravljaju poslovanjem kompanije – menadžmenta i administracijom koju su akcionari unajmili da vodi kompaniju. Korporativno upravljanje je dakle sredstvo za ostvarivanje cilja postojanja kompanije, a ne cilj samo po sebi.

NADZORNI ODBOR – ULOGA I ZADACI

Poznato je da je osnovna karakteristika korporativnog upravljanja odvojenost vlasnika od upravljanja korporacijom u koju su uložili svoja sredstva. Injenica da poslovima korporacije upravljaju menadžeri, koji u principu nisu vlasnici te da njihovi interesi ne moraju nužno da korenspondiraju sa interesima vlasnika, nameće obavezu iznalaženja načina kako kontrolirati i usmjeravati njihov rad. Bez kontrolnog mehanizma kojim bi zaštitili svoju imovinu tj. korporaciju, vlasnici bi bili u nezavidnom položaju da nemaju nikakav uticaj na način korištenja svoje imovine te bi se opravdano postavilo pitanje:“ Zašto onda uopšte investirati?“ Korporativno upravljanje kao sistem je riješio ovaj problem na način da zaštitu vlasničkih interesa kao i interesa drugih uticajno-interesnih grupa štiti i ostvaruje nadzorni odbor korporacije. „Nadzorni odbor, dakle, ima status centralnog korporacijskog organa koji u svojim rukama ima sva ovlaštenja i svu odgovornost za ostvarenje interesa vlasnika.“[1, str. 206] Zakonodavstvo je sagledavajući ovaj problem u regulativnim odredbama obavezalo korporacije za uspostavljanjem ovoga

-
- da se postigne najveći i održivi ekonomski rast i zaposlenost, kao i povećanje životnog standarda u zemljama članicama, uz održavanje finansijske stabilnosti, te da se na taj način doprinese razvoju svjetske ekonomije;
 - da u procesu ekonomskog razvoja doprinese zdravoj ekonomskoj ekspanziji u zemljama članicama kao i u zemljama koje nisu članice; i
 - da doprinese ekspanziji svjetske trgovine na multilateralnoj, nediskriminatorskoj osnovi u skladu sa međunarodnim obavezama.

tijela definišu i njegova prava i obaveze. Imaju i u vidu različitost angloameričkog i evropskog modela korporativnog upravljanja i položaj nadzornog odbora se razlikuje ali njegovi suštinski zadaci i razlozi postojanja su identični.

U angloameričkom modelu korporativnog upravljanja to tijelo je odbor direktora. Odbor direktora je organizacioni instrument putem kojega akcionari (vlasnici) utiču na ponašanje menadžera kako bi osigurali da preduzeće ostvaruje njihove interese. Oni su spona između vlasnika i menadžera, pa stoga imaju ključnu ulogu u korporativnom upravljanju. Sastavljen je od neizvršnih direktora angažovanih izvan korporacije i izvršnih direktora koji su članovi uprave u korporaciji. On predstavlja jednoslojni sistem nadzora nad korporacijom.

U evropskom modelu u nadzorni odbor nisu uključeni menadžeri korporacije nego je sastavljen od neovisnih vanjskih članova. Zajedno sa menadžmentom on čini sistem uprave koji je dvoslojan, tj. nadzorni odbor i menadžment.

Efikasnost nadzornog odbora ima ključni uticaj na uspjeh korporacije. Odbor je u samom centru sistema korporativnog upravljanja, imaju i u vidu da je on istovremeno veza između dioničara, stakeholdera i uprave s jedne strane i između kompanije i vanjskog svijeta s druge strane. Osnovni zadatak odbora je da osigura prosperitet kompanije. On zato postavlja strateške ciljeve i zadatke kompanije a imenovanjem i nadgledanjem uprave osigurava da se ti ciljevi postignu. Ulogu odbora treba jasno razdvojiti od uloge uprave. Odbor odlučuje o strategiji kompanije, dok uprava odlučuje o provođenju te strategije i pri tome je pod nadzorom odbora.

„Nadzorni odbor je nadležan da:

- nadzire poslovanje dioničkog društva;
- nadzire rad uprave;
- usvaja izvještaj uprave o poslovanju po polugodišnjem i godišnjem obračunu, sa bilansom stanja i bilansom uspjeha i izvještajem revizije;
- podnosi skupštini godišnji izvještaj o poslovanju dioničkog društva, koji obavezno uključuje izvještaj revizora, izvještaj o radu nadzornog odbora i odbora za reviziju i plan poslovanja za narednu poslovnu godinu;
- imenuje upravu dioničkog društva;
- predlaže raspodjelu i na ulaz i na izlaz i na gubitke;
- odobrava kupovinu, prodaju, zamjenu, uzimanje u lizing i druge transakcije imovinom, direktno ili posredstvom supsidijarnih društava u toku poslovne godine u obimu od 15% do 33% knjigovodstvene vrijednosti ukupne imovine dioničkog društva;
- imenuje predsjednike i članove odbora za naknade i odbora za imenovanje;
- obrazuje povremene komisije i utvrđuje njihov sastav i zadatke;
- saziva skupštinu i
- odobrava emisiju novih dionica postojećih klase u iznosu do trećine zbirne nominalne vrijednosti postojećih dionica i određuje iznos, vrijeme prodaje i cijenu ovih dionica, koja ne može biti manja od prosječne tržišne vrijednosti postojećih dionica iste klase u 30 uzastopnih dana prije dana donošenja odluke.“[10, str. 1.269]

Jedna od glavnih obaveza odbora je da se pridržava osnivačkog akta ili statuta kompanije i da ne čini ništa što je izvan djelokruga kompanije utvrđenog statutom i

što prelazi granice ovlaštenja samog odbora. U principu, trebalo bi svako djelovanje kompanije izvan tih granica biti nevažeće, a da članovi odbora budu za to odgovorni.

Osim toga, odbor treba da nadzire transparentnost i dostupnost informacija i prati rizik, jer je on odgovoran prema kompaniji i dioničarima, a ima dužnost da radi na obezbjeđenju ostvarenja interesa stakeholdera.

Zbog specifične pozicije koju ima između skupštine dioničara i uprave, te potrebe uključivanja interesa i zahtjeva drugih stakeholdera, nadzorni odbor ima višestruku ulogu u sistemu korporativnog upravljanja bez obzira kojeg on modela bio. Ulogu nadzornog odbora možemo posmatrati sa aspekta njegovog djelovanja kao:

- stratešku ulogu;
- kontrolnu ulogu i
- povezujuću ulogu.

Strateška uloga nadzornog odbora se manifestira kroz učestvovanje u definisanju dugoročnih ciljeva kompanije uz intenzivno usaglašavanje sa menadžmentom. Nadzorni odbor treba da aktivno učestvuje u formulaciji strategije, a zatim da svojim djelovanjem zajedno sa menadžmentom implementira istu, kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.

Kontrolnu ulogu nadzornog odbora čini, uz izbor članova uprave, nadzor i praćenje postignuća i rada vrhovnog menadžmenta. Nadzorni odbor između ostalog kontroliše politiku nagrađivanja članova uprave i glavnih menadžera, osigurava transparentnost izbora članova uprave, nadzire potencijalne sukobe interesa u poslovanju i donosi mjere potrebne za sprečavanje zloupotrebe imovine korporacije i sl. Da bi izvršio ove zadatke nadzorni odbor, odnosno njegovi članovi moraju biti nezavisni od bilo kakvih uticaja.

Povezujuća uloga nadzornog odbora reflektuje se kroz aktivnosti kojima se obezbjeđuje stalna interakcija sa svim uticajno-interesnim grupama bilo da je riječ o internim (radnicima, sindikatom...) ili eksternim (kupcima, dobavljačima, kreditorima, lokalnom zajednicom...), a u cilju unapređenja odnosa i izvršavanja poslovnih veza.

Sagledavajući obaveze i zadatke nadzornog odbora kao i značaj njihove kvalitetne realizacije, dolazi se do pitanja vrednovanja uspješnosti djelovanja nadzornog odbora i adekvatnog nagrađivanja članova odbora za njihov rad.

Mjerenje uspješnosti djelovanja nadzornog odbora sigurno utiče na povećanje odgovornosti u radu, a što ima za posljedicu bolje rezultate poslovanja. Mjerenje uspješnosti treba da ide u dva smjera i to mjerenje kolektivne uspješnosti nadzornog odbora i mjerenje uspješnosti rada svakog člana odbora pojedinačno. Za uspješno provođenje ovih aktivnosti potrebno je uspostaviti standarde mjere uspješnog rada kako članova tako i nadzornog odbora u cjelini. Uspostava standarda uspješnosti rada nadzornog odbora je osnovna pretpostavka za određivanje naknada i drugih prava članova nadzornog odbora.

Naknada članovima odbora treba biti adekvatna i da odgovara obimu posla i odgovornostima. Ona treba da bude dovoljno visoka da privuče sposobne i iskusne stručnjake i omogući im da dovoljno vremena i energije posvete ispunjavanju zadataka na nezavisan način. Ona će ovisno o izgledno zavisiti od raspona i složenosti

poslovanja, kao i opšteg nivoa primanja stručnjaka sa ekvivalentnim sposobnostima i iskustvom u svakoj zemlji.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U BiH – STANJE I PERSPEKTIVE

Tendencija razvoja svjetske privrede i globalna svjetska kretanja u svim oblastima stavljaju pred BiH zahtjeve za što bržim reformama i prilagodbama svjetskim trendovima. To se napose odnosi na prilagodbu i restrukturiranje preduzeća kako bi mogla odgovoriti izazovima globalnog svjetskog tržišta i tržišne konkurencije. Osim tehnike i tehnološke transformacije nužno je provesti i reformu upravljanja privrednim subjektima.

Prije rata, privredom BiH su dominirala velika državna preduzeća, koja su svojim poslovanjem pokrivala cijelu bivšu Jugoslaviju. Raspad bivše Jugoslavije je doveo do podjele tržišnog i privrednog prostora što je štetno djelovalo na mnoga velika preduzeća koja su se sada razdijelila na više manjih preduzeća i tako izgubila svoju konkurentnost. Rezultat toga je da BiH ima manji broj velikih preduzeća, posebno privatnih, nego druge zemlje Jugoistočne Evrope.

Za uspostavljanje i funkcionisanje sistema korporativnog upravljanja prije svega treba da postoje pravne pretpostavke. Osnovni preduslov je postojanje zakonske regulative donešene od zakonodavnih organa vlasti. U osnovi se može reći da u BiH postoje pravne pretpostavke za uspostavljanje i funkcionisanje sistema korporativnog upravljanja. Kako je BiH sastavljena od dva entiteta, a zakonsko regulisanje oblasti korporativnog upravljanja je u nadležnosti entiteta, to su isti donijeli odgovarajuće zakone i drugu regulativu iz ove oblasti. Neke zakone koji su u vezi sa poslovanjem kompanija i koji direktno ne regulišu oblast korporativnog upravljanja je bilo potrebno donijeti i na nivou države. Najvažniji zakoni za korporativno upravljanje, a koji se donose na nivou entiteta su:

- Zakon o privrednim društvima (i u Federaciji BiH i RS);
- Zakon o javnim preduzećima (i u Federaciji BiH i RS).

Osim ovih zakona postoje i drugi zakonski i podzakonski akti koji su u direktnoj ili indirektnoj vezi sa oblašću korporativnog upravljanja.

Sistem korporativnog upravljanja privrednim društvima u BiH prije svega se može okarakterisati kao dvoslojni sistem upravljanja, sa klasičnom podjelom organa uprave na organ koji vrši nadzor nad poslovanjem privrednog društva, tj. nadzornog odbora² i organ koji vrši operativno upravljanje društvom, tj. menadžment. Niz

² Prema Zakonu o privrednim društvima u FBiH za organ koji vrši nadzor nad poslovanjem privrednog društva u FBiH koristi se naziv **nadzorni odbor**.

Prema Zakonu o privrednim društvima u RS za organ koji vrši nadzor nad poslovanjem privrednog društva koristi se naziv **upravni odbor**. Zakonom o privrednim društvima u RS predviđeno je postojanje upravnog odbora (u zatvorenim akcionarskim društvima tu funkciju može obavljati i direktor – l. 298.) i izvršnog odbora. Specifičnost ovakve organizacije je u postojanju dvije vrste članova upravnog odbora: izvršni i neizvršni direktori (pod uslovom da je većina članova neizvršnih direktora), gdje najmanje dva neizvršna direktora moraju biti nezavisni. Neizvršni direktori imaju funkciju nadzora nad poslovanjem privrednog društva,

izmjena i dopuna Zakona o privrednim društvima u FBiH, kao i donošenje novog Zakona o privrednim društvima u RS, bilo je u smjeru i funkciji poboljšanja zakonskih predušlova za uspješno korporativno upravljanje. Izmjene i dopune zakonskih propisa su bile u pravcu ve e nezavisnosti lanova odbora, poštuju i osnovni cilj postojanja ovog organa – zaštitu lanova skupštine društva od samovoljnog i nezakonitog poslovanja organa koji vrši upravljanje svakodnevnim poslovanjem privrednog društva tj. menadžmenta. Premda bi ova zakonska rješenja trebalo permanentno prilago avati zahtjevima me unarodne regulative može se re i da ipak obezbje uju solidnu osnovu za uspostavljanje i razvoj korporativnog upravljanja u BiH.

Za uspješno uspostavljanje sistema korporativnog upravljanja, osim pravnih tj. zakonskih pretpostavki potrebno je da se ostvare i normativne pretpostavke. Za razliku od zakonskih pretpostavki, koje su u domenu državnih zakonodavnih tjela, normativne pretpostavke su u nadležnosti same korporacije. One podrazumijevaju uspostavu internih akata u kompaniji, koji e u zakonskim okvirima regulisati pitanja iz oblasti korporativnog upravljanja, a koja nisu predmet zakonske regulative.

Organizacijske pretpostavke su tako e važan predušlov zaživljavanja i funkcionisanja korporativnog sistema upravljanja. Ovo je posebno važno u zemljama koje su u tranziciji kakva je i BiH. Dosadašnji na in funkcionisanja preduze a i upravljanje njima bilo je svojstveno sistemu društvene svojine nad preduze ima. Menadžment je postavljan od nadležnih organa i njima je bio odgovoran za rezultate. Tranzicijski procesi koji se odvijaju u BiH zahtijevaju prilago avanje preduze a novim uslovima privre ivanja i zahtjevima koje nosi tržišno orijentisana ekonomija. Ovo pred preduze a postavlja zahtjeve organizacijskih promjena i primjenu novih savremenih organizacionih rješenja.

Trend razvoja upravljanja preduze ima u svijetu neosporno vodi ka korporativnom sistemu upravljanja kao danas najzastupljenijem sistemu. „Uspostavljanje modernog korporativnog (profesionalnog) sistema menadžmenta u privredi Bosne i Hercegovine ima ne samo veliki ve i moglo bi se re i, presudni zna aj za njen razvoj u narednom periodu.“ [1, str. 472] Za to postoje pretpostavke pravne prirode koje obezbje uju mogu nost uvo enja i funkcionisanja korporativnog sistema upravljanja.

Korporativno upravljanje je u nadležnosti entiteta, a BiH ima dva razli ita sistema korporativnog upravljanja. Proces privatizacije u svakom od entiteta je doveo do formiranja stotina javnih dioni kih društava, a stotine hiljada gra ana su postali dioni ari. Ali, privatizacija još uvijek nije završena, a mnoga društva, uklju uju i i najve a i dalje su zna ajnim dijelom u državnom vlasništvu. Entitetski zakonski okviri se uglavnom uspostavljaju, uz este izmjene i dopune, uz zna ajno usmjeravanje od strane me unarodne zajednice. Sve u svemu, iako su uspostavljeni

odnosno, obavljaju funkciju koju je prije obavljao nadzorni odbor. S druge strane, izvršni odbor ima funkciju upravljanja poslovanjem društva te ga ine isklju ivo izvršni direktori. Dakle, zakonodavac je u slu aju upravnog odbora odstupio od klasi ne podjele nadzorne i upravne funkcije, približavaju i pri tome neizvršne (nadzorne) i izvršne (upravljake) direktore u upravnom odboru, što je karakteristika kombiniranih sistema uprave.

mnogi elementi funkcionalnog tržišta kapitalom, informiranost o korporativnom upravljanju je ograničena, a značajne zakonske i institucionalne praznine su još uvijek prisutne.[8, str.1]

Korporativno upravljanje uglavnom se provodi u domeni koja je nametnuta zakonom ili propisima. Vrlo malo preduzeća, međutim, javno objavljuje ko su im članovi nadzornih odbora, koliko su im naknade i imaju li oni zbog toga neki oblik sukoba interesa. To je jedna od bitnih odrednica korporativnog upravljanja, ali činjenica je da u BiH nedostaje transparentnosti u objavljivanju ovih informacija.

U zadnje vrijeme primjetan je napredak u oblasti objavljivanja izvještaja, ali situacija je daleko od zadovoljavajuće. Osim klasičnih godišnjih finansijskih izvještaja, rijetke su kompanije koje izvještavaju u skladu sa međunarodnom praksom, tj. koje izvještavaju redovno o ciljevima kompanije, predvidivim rizicima, pitanjima od interesa za akcionare, strukturi i pravilima upravljanja itd.

U svim modelima korporativnog upravljanja koji se u svijetu primjenjuju, nadzorni odbor je ključno tijelo u dioničkim društvima. On je veza između skupštine dioničara, odnosno vlasnika društva i uprave, a ima funkciju nadzora i izbora strategije rada kompanije. Upravo su nadzorni odbori u BiH najslabija karika u cijelom lancu korporativnog upravljanja što ima za posljedicu loše rezultate poslovanja koje ostvaruju brojne kompanije, naročito one u vešinskom državnom vlasništvu. Članstvo u nadzornim odborima nosi kompenzacije ili privilegije koje se olakho prihvataju, a u isto se vrijeme ne prihvata odgovornost i vrlo često ne postoji ni interes za rad kompanije.

U strukturi nadzornog/upravnog odbora najveći broj članova su dionici ari/akcionari ili s njima povezana lica. Konkretno u FBiH 34% članova odbora su dionici ari ili zaposleni u kompaniji koja je vlasnik posmatranog društva, dok su 29% članova dionici ari društva ili s njima povezana lica. Predstavници države učestvuju s 15%, dok je predstavnika radnika najmanje u strukturi nadzornog odbora (10%). Iako dobre prakse korporativnog upravljanja naglašavaju značaj nezavisnih članova u strukturi odbora, njihov je tek 12%.

Slična situacija je i sa upravnim odborima u Republici Srpskoj. Najveći procenat (37%) u strukturi upravnog odbora odnosi se na akcionare ili s njima povezana lica. Nezavisnih članova je 22%, dok su dionici ari ili zaposleni u kompaniji, koja je vlasnik konkretnog društva, zastupljeni sa 17%. U strukturi odbora 13% članova su zaposleni u društvu, a 11% predstavnici države.[4, str. 1]

Generalno se može reći da stanje korporativnog upravljanja prati stanje u društvu. Prostora i potrebe za napretkom ima jako mnogo, naročito u oblasti zakonske regulative. Postoje brojne direktive Evropske unije koje tek treba provesti u domaćoj praksi, stoga se očekuje da odnosi upravljanja struktura u preduzećima u idućim godinama dospiju u fokus zanimanja, prije svega vlasnika kapitala, a onda i ljudi koji u njihovo ime vode poslovanje istih. Male akcionare treba zaštititi kroz zakonsku regulativu te tako stimulirati interes za investiranjem što bi svakako ojačalo i razvilo finansijska tržišta kao bitan element privrednog i društvenog razvoja.

Posebnu pažnju u budućem razvoju korporativnog upravljanja treba posvetiti menadžmentu. Odvajanje menadžmenta od vlasništva je jedna od najvažnijih karakteristika modernog korporativnog sistema upravljanja. Ove dvije funkcije su

dan danas razdvojene u svim korporativnim preduze ima razvijenih zemalja tržišne privrede, pa bi i BiH trebala slijediti tu praksu i profesionalizirati menadžersku funkciju.

Jasno je da pred BiH stoje velike i zahtjevne reforme svih sektora društva, pa tako i sistema upravljanja korporacijama, kako bi mogla biti aktivan i konstruktivan sudionik svjetskih kretanja.

ZAKLJUČAK

Dva ključna aktera korporativnog upravljanja jesu akcionari i menadžment. Akcionari su ti koji su u korporaciju uložili svoja sredstva a menadžeri svojim upravljanjem znanjima i vještinama upravljaju korporacijom, nastoje i ostvariti unaprijed zadane ciljeve a time i obezbijediti ostvarenje interesa svih aktera a ponajprije vlasnika.

Akcionari i menadžment imaju jedan minimum zajedničkih interesa a koji se ogleda u želji za uspješnim poslovanjem korporacije. Međutim, svaki od njih ima i svoje individualne sebi svojstvene interese koji ne moraju korespondirati sa interesom ostalih zainteresovanih grupa ili pojedinaca kao ni sa korporacijom u cjelini. Ova specifičnost korporacije predstavlja možda i osnovni izazov za uspješno korporativno upravljanje. Korporativni sistem upravljanja je takav sistem u kojem akcionari iako vlasnici nemaju mogućnost direktnog upravljanja poslovnim aktivnostima korporacije. Oni svoja vlasnička prava ostvaruju posredno preko upravljanja tim tijelima na koja delegiraju, odnosno prenose ovlaštenja kojima štite i ostvaruju svoja prava. Ta tijela su skupština dioničara i nadzorni odbori. Ova činjenica jasno ukazuje koja je uloga nadzornog odbora u korporativnom upravljanju kao i značaj njegovog efikasnog djelovanja na otkrivanje i unapređenje imovine vlasnika kao i na ostvarenje njihovih ekonomskih interesa.

BIBLIOGRAFIJA

1. Babi, M., Simić, M., Šunje, A., Puljić, M. (2008) Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi. Sarajevo: Revicon.
2. Begović, B., i drugi. (2003) Unapređenje korporativnog upravljanja. Beograd: CLDS Beograd.
3. Brdarević, F. (2011) Istraživanje područja rada i uloge nadzornih odbora u korporacijama Federacije Bosne i Hercegovine. Preuzeto sa sajta: <http://hrcak.srce.hr/63498>
4. Karić, E., Istraživanje o stanju korporativnog upravljanja u BiH. Preuzeto sa sajta: <http://www.ekapija.com/website/bih/page/354810/>
5. „Kodeks korporativnog upravljanja“ (2009). Sarajevo: Sarajevska berza SASE.
6. „Korporativno upravljanje - priručnik“, (2009). Podgorica: IFC-Meunarodna finansijska korporacija.
7. Muratović, H. Principi i problemi korporativnog upravljanja. Prezentacija. Preuzeto sa sajta: <http://slidegur.com/doc/1252402/>
8. Procjena korporativnog upravljanja u BiH. Preuzeto sa sajta: <http://www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance/>

9. Tipuri , D. (2006) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija
10. Zakon o privrednim društvima F BiH
11. Zakon o privrednim društvima RS

RESUME

Company is the basic business subject which has evolved through time, and nowadays its most common organizational form is the corporation. Corporation as such is being founded by one or more natural persons or legal entities, who under common name run certain type of business and whose founding capital is being divided to shares of certain nominal value.

Corporate management as a system of business management is a specific type of governance which differs considerably from traditional entrepreneurial management system with following key characteristics: ownership separation from operational management and engaging professional managers to run operational activities.

Corporations are run by managers who are not necessarily the capital owners, which mean that their interests do not have to correlate with the interests of the owners. This implies the need to find the ways to control and appoint their work in order to protect corporate assets, interests of the owners and of the other stakeholders. Corporate management as a system found the ways to solve this problem in a way that all the interests of the owners and stakeholders are being protected by corporate supervisory board.

Supervisory board has a status of central corporate organ which has all the authorities and responsibilities to achieve shareholders interests. The role of supervisory board can be considered as: strategic, controlling and binding.

Bosnia and Herzegovina has the legal requirements for establishment and functioning of corporate management system, but nevertheless it still has to adopt many demanding reforms of all society sectors in order to be able to keep track with international business and social activities.